

Relations industrielles Industrial Relations



Les horaires variables : examen de la littérature, par B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 165 pp.

L'horaire variable au Québec : rapport d'enquête par Louise H. Côté et Normande Lewis, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 207 pp.

L'horaire variable : rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse, par B.M. Tessier et B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 223 pp.

Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu par R. Boulard, Louise H. Côté, S. Guimond et B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1977, 95 pp.

André Savoie

Volume 32, numéro 3, 1977

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028810ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028810ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Savoie, A. (1977). Compte rendu de [*Les horaires variables : examen de la littérature*, par B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 165 pp. / *L'horaire variable au Québec : rapport d'enquête* par Louise H. Côté et Normande Lewis, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 207 pp. / *L'horaire variable : rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse*, par B.M. Tessier et B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1976, 223 pp. / *Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu* par R. Boulard, Louise H. Côté, S. Guimond et B. Turgeon, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre : Direction générale de la recherche, 1977, 95 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 32(3), 461–467.
<https://doi.org/10.7202/028810ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1977

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

RECENSIONS BOOK REVIEWS

Les horaires variables: examen de la littérature par B. Turgeon, Québec, Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre: Direction générale de la recherche, 1976, 165 pp.

L'horaire variable au Québec: rapport d'enquête par Louise H. Côté et Normande Lewis, Québec, Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre: Direction générale de la recherche, 1976, 207 pp.

L'horaire variable: rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse, par B. M. Tessier et B. Turgeon, Québec, Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre: Direction générale de la recherche, 1976, 223 pp.

Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu par R. Boulard, Louise H. Côté, S. Guimond et B. Turgeon, Québec, Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre: Direction générale de la recherche, 1977, 95 pp.

La direction générale de la recherche au Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre du Québec publie un ensemble de quatre ouvrages portant sur les horaires variables.

Ces ouvrages sont accessibles à un public très large car les auteurs ont su éviter le jargon académique sans pour autant tomber dans l'imprécision. Le lecteur affairé peut obtenir rapidement toutes les informations pertinentes sans avoir à lire l'ouvrage en son entier car les auteurs offrent un résumé de chacun des thèmes abordés, une conclusion pour chaque chapitre et une conclusion pour chacun des ouvrages. Le chercheur trouve réponse à ses interrogations méthodologiques car les limites de chacune de ces études et de la documentation consultée sont clairement explicitées. Le lecteur en mal d'objectivité est en mesure de prendre position face à l'horaire variable puisque les auteurs se sont gardés de réactions émotives ou intéressées qui entourent un sujet aussi brûlant. Le ges-

tionnaire québécois est informé de façon pertinente et spécifique car les quatre ouvrages ont constamment comme toile de fond le monde québécois du travail, même le volume portant sur la mission d'étude en Allemagne et en Suisse. A mon avis, ces quatre études sur l'horaire variable constituent, dans ce domaine et au Québec, les ouvrages de l'heure...

Les horaires variables: examen de la littérature par Bernard Turgeon

Turgeon définit l'horaire variable comme un aménagement des heures de travail selon lequel l'employé choisit lui-même, *de façon quotidienne et autonome*, le début et la fin de sa journée tout en ayant une période prédéterminée de présence obligatoire. Cette définition distingue effectivement et opérationnellement l'horaire variable de la semaine comprimée, de l'horaire échelonné ou décalé, de l'horaire flottant, de l'horaire libre. La souplesse de l'horaire variable s'évalue selon quatre dimensions: la durée des plages fixes de travail, la durée des plages mobiles de travail, la longueur de la période de référence, les clauses concernant le report du temps.

L'auteur aborde ensuite les caractères de l'essor de l'horaire variable dans le monde occidental. De façon générale, l'implantation de l'horaire variable résulte d'une initiative patronale motivée par des considérations économiques et humanistes. Jusqu'à date, l'horaire variable s'implante surtout chez les employés de bureau œuvrant dans le secteur tertiaire. L'essor de ce système varie beaucoup d'un pays européen à l'autre quoi qu'il soit nettement plus marqué en Europe qu'en Amérique. L'auteur suggère diverses hypothèses pouvant expliquer la disparité Europe-Amérique. Il propose, entre autres, que l'accueil de l'horaire variable chez nous dépendra de

l'apport de ce système sur la répartition actuelle des temps de travail et de vie hors-travail.

Turgeon postule qu'une « saine » philosophie de gestion semble être un pré-requis nécessaire à l'introduction réussie de l'horaire variable. Cette saine philosophie ne saurait être l'effet de l'horaire variable. L'hypothèse selon laquelle l'introduction de ce système stimulera les employeurs à entreprendre d'autres réorganisations, souvent plus fondamentales, reste encore à vérifier. Ces clarifications apportées, l'auteur décortique les modèles de l'implantation de l'horaire variable dans une entreprise selon deux types de problèmes: les aspects techniques de l'élaboration du projet et le degré d'implication des différents groupes ou le partage des rôles. Parmi les problèmes soulevés, l'auteur sonde particulièrement l'épineuse question de la saisie des temps: est-ce utile? Quelle méthode employer? Qui sera soumis à cette obligation? Sans prendre position, Turgeon rappelle que l'attitude du personnel face à la saisie des temps est un facteur-clé. Il précise que les attitudes du personnel face au nouveau système de saisie des temps se formeront en comparaison avec l'ancien système, selon le présupposé généralement admis que l'horaire variable devrait apporter un assouplissement.

Quels sont les effets de l'horaire variable? La documentation examinée par Turgeon concernant les effets de ce régime sur l'efficacité de l'entreprise est entièrement positive. Toutefois, Turgeon fait observer que cette documentation s'adresse surtout au patronat et qu'elle présente des défauts et imprécisions méthodologiques comme la difficulté à mesurer l'efficacité organisationnelle ou l'attribution de l'amélioration à l'action exclusive de l'horaire variable. En général, il semble que l'horaire variable peut permettre à l'entreprise des épargnes aux niveaux des retards, des absences de courtes durées et du temps supplémentaire. On a aussi attribué aux horaires variables des épargnes réalisées sur le volume des effectifs et, surtout sur le nombre de départs volontaires et sur le recrutement.

Quant aux communications, les avis sont partagés. Certains affirment que l'ins-

tauration de l'horaire variable entraîne une détérioration des communications internes alors que d'autres prétendent le contraire. Par contre, au niveau des communications externes, rien n'indique qu'il y ait détérioration.

Les quelques recherches portant sur le rendement des employés laissent croire que le régime accroît le rendement parce que les plages mobiles comportent une plus grande accalmie pour les employés ou parce que l'employé peut adapter dans une certaine mesure l'horaire à son cycle d'efficacité ou parce que la motivation et la satisfaction des employés sont plus grandes. En ce qui concerne les inconvénients de l'horaire variable, ils gravitent autour des investissements requis et de l'exclusion de certaines catégories d'employés (ex., le personnel affecté aux chaînes de montage). Dans l'ensemble, les avantages, pour l'entreprise, l'emporteraient de loin sur les inconvénients. Cependant, remarque Turgeon, toutes les expériences n'ont pas été un succès et on n'a pas accordé suffisamment d'importance aux expériences interrompues.

L'auteur décrit ensuite les comportements des employés soumis au régime de l'horaire variable. Les déplacements de l'ensemble des horaires individuels vont dans le sens d'une heure d'arrivée plus hâtive. Une forte proportion des employés adoptent un horaire personnel relativement stable ne déviant qu'en rapport à l'heure d'arrivée. Il s'ensuit qu'après quelques mois l'horaire d'un employé devient largement prévisible. En ce qui concerne l'utilisation de la pause médiane (i.e., «l'heure du dîner»), il semblerait que la tendance soit de raccourcir cette phase afin d'allonger le temps passé au foyer (en soirée). Et finalement, la majorité des employés affichent un crédit plutôt qu'un débit d'heures à la fin de la période de référence de façon à constituer une réserve de sécurité ou pour disposer d'un congé si la formule le permet.

L'auteur traite aussi des perceptions, des attitudes et des réactions des employés face à l'horaire variable. Les résultats de nombreux sondages montrent, sans équivoque, que l'horaire variable suscite des réactions favorables de la plupart des tra-

vailleurs qui en bénéficient. En effet, quelle que soit la dimension considérée (plages mobiles, plages fixes, etc...), les employés semblent favoriser les formules les plus souples, celles qui leur accordent une plus grande liberté de choix. Quant aux répercussions de l'horaire variable sur différents aspects de la qualité de la vie au travail, il n'est pas prouvé que ce régime ait eu des effets sensibles sur les attitudes du travailleur face à son emploi ou sur la satisfaction au travail, même si les comportements du personnel ont changé en regard de la ponctualité, des absences et du temps supplémentaire, des relations interpersonnelles, de la supervision. Au niveau des effets de l'horaire variable sur la façon dont les travailleurs répartissent leur temps libre par suite du nouvel horaire. Les seules informations sur ce sujet proviennent d'impressions des employés qui, dans l'ensemble, mentionnent très peu d'inconvénients à l'horaire variable.

La documentation est des plus pauvre quant aux répercussions de l'horaire variable au niveau de la société. Les effets les plus discutés concernent une plus grande facilité d'accès au monde du travail pour certains travailleurs (en particulier, les femmes mariées) et la possibilité de décongester les facilités de transport.

Les aspects juridiques et la position syndicale face à l'horaire variable constituent le dernier volet de l'ouvrage de Turgeon. Mises à part les entreprises de compétence fédérale pour lesquelles le Code Canadien du Travail ne permet guère que des formules d'horaire variable à la journée et les limitations des décrets de conventions collectives, le cadre juridique du Québec ne présente pas d'incompatibilité avec les nouvelles formules. Cependant, dans les secteurs syndiqués, l'implantation devra faire l'objet d'une entente négociée. Même si la position syndicale n'est pas encore définie, tout indique que celle-ci s'avérera plus favorable à l'horaire variable qu'à la semaine comprimée.

En somme, Turgeon nous offre une documentation exhaustive soumise à un examen méticuleux et fort bien fait. Les thèmes qu'il dégage de la problématique de l'horaire variable reflètent et intègrent de façon judicieuse les recherches ou les par-

ties de recherche pertinentes. Cette recension des écrits sur l'horaire variable constitue un document-clé dans la bibliothèque de tout gestionnaire ou spécialiste de l'organisation. Et la lecture en est passionnante...

L'horaire variable au Québec: rapport d'enquête par Louise Côté et Normande Lewis

Côté et Lewis visent à décrire le phénomène de l'horaire variable au Québec et à recueillir des données quant à ses effets sur l'organisation. En ce qui concerne le premier objectif, les auteurs ont cherché à connaître l'ampleur du phénomène, à identifier les formules en vigueur chez nous, à déterminer les types d'organismes et la main-d'œuvre touchée par ce phénomène. Quant à ses effets sur l'organisation, les chercheurs ont recueilli les données déjà disponibles dans les entreprises et les commentaires des employeurs sur la rentabilité, les avantages, les inconvénients du nouvel horaire. Il est à noter que l'enquête ne concerne que les secteurs privé et para-public.

L'enquête s'est déroulée auprès de 40 organisations dont cinq possédaient des horaires souples, 32 des horaires personnalisés et trois des horaires libres. Les auteurs incluent dans leur rapport tous les questionnaires utilisés.

Les trois quarts des organismes appliquant le nouvel horaire appartiennent à deux secteurs, les assurances et les services socio-culturels, commerciaux et personnels. Plus de la moitié du personnel appartient à la catégorie employés de bureau. Plus de la moitié des organisations ont moins de 100 employés chacune sous l'horaire variable. Il y a autant d'hommes que de femmes soumis à l'horaire variable et la plupart ne sont pas syndiqués.

Avant l'implantation de l'horaire variable, les travailleurs en cause étaient assujettis à l'horaire classique des cols blancs. Dans la moitié des cas, ce fut la direction et les cadres qui lancèrent l'idée de l'horaire variable et qui en élaborèrent la formule. La plupart du temps, les employés n'ont pas été consultés avant la période d'essai; par contre, dans la majorité des cas les employés ont été consultés

avant l'adoption définitive de l'horaire variable. La consultation a consisté le plus souvent en réunions d'information, en discussions et en la passation d'un questionnaire. La consultation d'un spécialiste de l'extérieur ne fut pas très fréquente; par contre, un bon nombre d'organisations ont contacté des représentants d'autres organisations ayant déjà adopté l'horaire variable.

C'est au début de l'année 1974 que l'horaire variable a vraiment pris son essor au Québec et c'est l'horaire personnalisé qui a eu la faveur des organisations. La grande majorité des organisations ont adopté l'horaire variable de façon définitive. Certaines l'ont appliqué à tous leurs services et départements mais davantage l'ont appliqué seulement à une partie de leurs services. Parmi ces derniers, le tiers songe à étendre l'horaire variable à d'autres travailleurs. Enfin, règle générale, les organisations ont appliqué un horaire uniforme aux travailleurs ayant l'horaire variable. Les autres ont en majorité promulgué un règlement général.

Lewis précise le fonctionnement quotidien de l'horaire variable. On y découvre que, malgré les variations propres à chaque organisation, certaines tendances apparaissent. Ainsi, dans la grande majorité des cas, chaque employé décide seul sur une base quotidienne de ses heures d'arrivée et de départ. Les plages mobiles du matin se situent en général entre 7:30 et 10:00 heures; les plages mobiles du soir débutent à 15:15 et 16:00 heures pour se terminer à 18:00 heures. Leur durée, matin ou soir, varie de 1½ à 2½ heures dans la plupart des cas. Quant aux plages fixes, elles se situent à l'intérieur de ces plages mobiles, moyennant toutefois une plage mobile le midi dont la durée excède 1½ heure pour près de la moitié des organisations.

Vingt-neuf (29 organisations rendent possible le report du temps d'une période de référence à l'autre. Le degré de liberté dans la prise de congé moyennant un crédit d'heures varie passablement et dans certains cas l'employé peut choisir de se faire rembourser son crédit d'heures en argent. Si le maximum fixé aux heures de crédit est dépassé, il semble que dans la

très grande majorité des cas, ces heures soient perdues; dans les autres cas, elles semblent être considérées comme du surtemps nécessaire.

Concernant le surtemps, la condition qui prévaut le plus souvent est à l'effet que l'employeur doit demander ces heures supplémentaires. Un bon nombre également exigent que le nombre d'heures réglementaires par jour soit effectué avant que le surtemps soit considéré comme tel et rémunéré à taux majoré. On précise souvent aussi que le surtemps ne sera pas considéré comme tel si l'employé est en débit. Cinq (5) organisations sur 40 considèrent le surtemps comme tel et le rémunèrent à taux majoré dès que ces heures s'écarteront de l'horaire prévu par l'employé.

Les systèmes d'enregistrement du temps varient passablement; les deux systèmes qui ont été le plus souvent mentionnés sont la feuille de présence individuelle et le totalisateur (genre FLEXTIME). La plupart des organisations n'adoptent qu'un seul système d'enregistrement et le contrôle de l'employeur semble absent ou occasionnel dans la plupart des cas.

La seconde tranche du rapport concerne l'influence générale du nouvel aménagement des temps de travail au niveau de l'organisation et de ses membres. Dans l'ensemble, il appert que l'implantation de l'horaire variable dans une entreprise résulte en gains appréciables pour celle-ci. Les effets du nouvel horaire sont, dans la plupart des cas, très positifs et, tout porte à penser que les problèmes observés au début du changement d'horaire se dissiperont dès lors qu'une adaptation aura été possible. Ainsi, l'horaire variable ne semble avoir aucun effet sur le volume du personnel des entreprises, que peu d'effet sur le roulement du personnel. Toutefois, il rend l'entreprise plus attrayante pour le travailleur éventuel.

Les horaires variables permettent à l'entreprise de récupérer le temps qui était auparavant perdu pour cause de retard ou d'absence de courte durée. Cet avantage est d'autant amplifié lorsque l'organisation, au détriment de l'employé, décide d'enlever certaines absences payées qui existaient antérieurement. L'effet de l'horaire

variable sur le nombre d'heures supplémentaires est très bénéfique pour l'entreprise mais peut jouer contre l'employé lorsque celle-ci décide de mettre fin aux habitudes antérieures concernant le surtemps.

L'horaire variable n'a aucun effet dommageable sur la productivité, mais plutôt avantage celle-ci à cause du réaménagement des temps de travail. Au niveau de la qualité du travail et des communications internes, les problèmes rencontrés au début se résorbent après une certaine période d'adaptation. Au niveau du service aux clients, les seuls changements qu'apporte l'horaire variable consistent en un allongement des heures de service. Lorsqu'il y a réorganisation des tâches, elle va dans le sens d'une adaptation des employés aux nouvelles conditions temporelles du travail: polyvalence accrue nécessitée par l'obligation de remplacer les collègues absents. Et, à l'exception de l'achat de totalisateurs ou d'horodateurs, l'introduction de l'horaire variable dans une entreprise n'entraîne aucune augmentation de ses dépenses.

Quant aux habitudes des travailleurs, il appert que la plupart des employés arrivent plus tôt au travail, quittent plus tôt le soir et prennent à peu près le même temps qu'avant au moment de la pause du midi. Les travailleurs semblent de plus adopter un horaire personnel qui varie peu d'un jour à l'autre. La majorité des travailleurs sont en position de crédit par rapport à leur caisse d'heures et le volume du crédit varie de façon à ce que les heures accumulées puissent être utilisées en une demi ou une journée de congé. Enfin, le nombre d'heures de débit accumulé par les employés est très réduit.

Globalement, les résultats obtenus démontrent que l'avènement de l'horaire variable a suscité une réaction très favorable de la majorité des groupes concernés et que, tant du point de vue de l'entreprise que de celui des employés, les avantages retirés du nouvel horaire sont plus nombreux que les désavantages qu'il occasionne.

L'horaire variable: rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse par Bernard Tessier et Bernard Turgeon

Tessier et Turgeon nous convient en Allemagne et en Suisse afin d'y étudier l'ampleur du phénomène dans ces pays, les répercussions de l'horaire variable sur les individus, l'entreprise et la société, les interventions possibles ou souhaitables de l'état, l'attitude et la position officielle des autorités gouvernementales et des organisations ouvrières. La première partie du rapport comprend le résumé et l'analyse des renseignements recueillis au cours des entrevues. La deuxième partie regroupe les compte-rendus détaillés de chacune des rencontres.

Selon les estimations obtenues, l'horaire variable toucherait actuellement entre 15% et 20% de la main-d'œuvre en Allemagne fédérale, et entre 30% à 40% de la main-d'œuvre suisse. Ce sont surtout les cols blancs qui bénéficient de ce régime. Au Québec, moins de 1% de la main-d'œuvre bénéficie de l'horaire variable et ce sont quasi-totalement des cols blancs.

Dans les deux pays visités, la législation du travail présente suffisamment de souplesse pour permettre le développement de l'horaire variable sans qu'une intervention gouvernementale s'avère nécessaire. En Allemagne, la durée normale du travail peut être portée à 10 heures par jour sans qu'il y ait nécessité de payer du temps supplémentaire. En Suisse, la durée normale peut également être allongée de deux heures par jour pour fins de compensation. Au Canada, le Code Canadien du Travail prévoit une durée fixe (8 heures) de la journée normale de travail et une durée maximum (48 heures) de la semaine de travail qui pourraient éventuellement gêner l'application de l'horaire variable dans les entreprises de juridiction fédérale. Dans les secteurs de juridiction provinciale, la très forte diversité des normes et des règlements sur la durée du travail au Québec représente un obstacle formel à l'horaire variable. Tessier et Turgeon proposent de fixer la durée maximum d'une journée de travail (à 10 heures, par exemple) et de nuancer les limites de la normalité de la journée et de la semaine pour le travail effectué en temps supplémentaire (à la demande de l'em-

ployeur) ou en compensation (à la discrétion de l'employé).

Tant en Suisse qu'en Allemagne, les syndicats semblent peu concernés par l'horaire variable. Les ententes relatives aux horaires variables relèvent principalement du comité d'entreprise, un organisme distinct et plus ou moins indépendant du syndicat allemand, ou fait l'objet, en Suisse, de règlements d'entreprise. Au Québec, les grandes centrales syndicales ont opté jusqu'à maintenant pour la prudence et la neutralité. Par contre, de par la structure syndicale existant chez nous, l'unité syndicale (niveau local) n'aura d'autre choix que de s'impliquer concrètement sur la question de l'horaire variable dans le cadre de l'entreprise.

En Suisse comme en Allemagne, la formule typique comporte deux plages mobiles d'environ deux heures matin et soir et, fréquemment, une troisième plage mobile pour la pause du midi. La période de référence pour le calcul des heures atteint la plupart du temps un mois ou quatre semaines. L'employé peut alors présenter un crédit ou un débit d'heures, mais ceux-ci ne doivent pas dépasser 8, 10 ou 15 heures. Dans la plupart des entreprises visitées, tout le personnel y compris les cadres du plus haut niveau, est soumis à l'obligation d'enregistrer ses heures.

L'introduction de l'horaire variable demeure généralement une initiative patronale motivée par la perspective d'attirer plus de candidats à l'embauche, de faciliter l'accès à l'entreprise en échelonnant les heures d'arrivée, de réduire les pertes de temps de travail (retards, absences, etc.) ou d'accroître la satisfaction du personnel.

Bien que le personnel soit fréquemment consulté par l'entreprise du comité d'entreprise, le processus de consultation varie beaucoup: on consulte quelquefois avant de soumettre un premier groupe d'employés à l'horaire variable, quelquefois après et dans certains cas avant et après l'implantation. Cette consultation s'opère d'une façon plus ou moins structurée selon l'entreprise. Chez les cadres, les rares arguments contre le projet dénonçaient la perte de contrôle sur leurs employés et la disparition de leur privilège d'autoriser person-

nellement les absences de courte durée. Les cols blancs craignent de perdre à tout jamais leur privilège de ne pas avoir à enregistrer mécaniquement leur temps de présence. Les ouvriers, eux, ne manifestent aucune opposition face à ces nouvelles normes qui contribuent à leur avantage au nivellement des droits et privilèges de tous sur le plan de la réglementation des heures de travail.

Aucune recherche systématique ne permet d'identifier les effets produits par l'horaire variable en Allemagne et en Suisse. Les informations recueillies proviennent d'observations d'individus directement concernés par le phénomène. Pour le travailleur, on note au premier chef une meilleure adaptation de l'horaire aux besoins individuels (problèmes de transport, obligations familiales, préférences), une plus grande facilité de vaquer à des affaires personnelles sur semaine, un plus grand sentiment de liberté. En ce qui concerne l'entreprise, l'horaire variable a répondu aux objectifs qui ont suscité son introduction. Parfois, l'horaire variable nécessite une planification plus poussée de la part des cadres. Au niveau de la société, l'horaire variable aurait facilité l'accès des femmes au marché du travail. Il aurait réduit les problèmes de congestion de circulation durant les heures de pointe et pourrait favoriser un étalement de la demande dans d'autres secteurs d'activités. Tessier et Turgeon terminent leur analyse par un examen des principaux éléments de la situation prévalant en Allemagne et en Suisse. Ils en concluent que les horaires variables semblent bien s'être implantés pour durer: le changement satisfait autant les employeurs que le personnel, à tel point qu'un retour en arrière est bien souvent inconcevable.

Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu par René Boulard, Louise Côté, Serge Guimond et Bernard Turgeon

Cette dernière partie résulte d'une étude-pilote qui n'avait pas été conçue à des fins de publication. Les auteurs présentent franchement que les résultats, même s'ils vont dans le même sens que les trois ouvrages antérieurs, demeurent sujets à

toute réserve en raison de la modeste envergure de l'enquête.

Le rapport présente un tableau fort révélateur de l'ensemble des variables indépendantes, dépendantes et de modération qui sont à considérer dans l'étude de l'horaire variable. L'enquête s'est effectuée auprès de trois entreprises qui utilisaient l'horaire variable depuis plus d'une année. Les 35 volontaires qui ont participé à cette étude ont été recrutés par les employeurs. Les enquêteurs ont utilisé le questionnaire, l'entrevue de groupe et l'entrevue individuelle. Ces instruments sont joints au rapport.

Tous les résultats obtenus corroborent de façon évidente ceux des études européennes et ceux du rapport précédent de la Direction générale de la recherche (Côté et Lewis, 1976). Les comportements des individus n'ont pas subi de modification importante, que ce soit au niveau de la vie au travail ou de la vie hors-travail. Il appert ainsi que l'avènement de l'horaire variable ne saurait être perçu comme un bouleversement dans le mode de vie des travailleurs. S'il permet aux individus d'organiser leur horaire de façon à mieux agencer leurs différentes sphères d'activité, il n'en demeure pas moins que les nouvelles habitudes ne s'écartent pas tellement de ce qui prévalait auparavant.

Les chercheurs voulaient déterminer si les effets de l'horaire variable au niveau de l'individu étaient assez importants pour justifier une recherche d'envergure sur le sujet. Or, il est apparu, d'une part, que les changements observés, sans être négligeables du point de vue de son bien-être, ne sauraient avoir de conséquences néfastes pour le travailleur et, d'autre part, que les données actuellement disponibles suffisaient à évaluer la portée du phénomène. A ce sujet, il convient de noter que les dirigeants d'entreprises québécoises ont manifesté une perception très juste du phénomène tant au niveau organisationnel que sur le plan des travailleurs (voir Côté et Lewis, 1976).

Une étude subséquente, impliquant éventuellement des centaines de sujets, ne gagnerait rien à s'étendre plus longuement sur les conséquences de l'horaire

variable sur les individus, tant au plan psychologique que physiologique. Ce type de réaménagement des temps de travail ne pourra jamais être, pour le travailleur, aussi contraignant que la semaine comprimée par exemple. La formule d'horaire variable permet à l'individu de vivre à son propre rythme. Il s'ensuit inévitablement, et c'est ce qui est ressorti dans la présente étude, que les employés ne peuvent qu'être d'emblée satisfaits de cette nouvelle flexibilité et que les modifications de comportement, pour fréquentes qu'elles sont, n'entraînent pas des changements drastiques dans la vie des travailleurs.

Conclusion

Autant vous avouer franchement que j'ai éprouvé beaucoup de plaisir et de satisfaction à parcourir les quatre documents réalisés par la direction générale de la recherche au Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec. J'aime lire des ouvrages qui sont bien faits, clairs, précis et sans parti pris: c'est effectivement le cas des quatre rapports précités. J'ai particulièrement apprécié la simplicité du texte et la clarté des analyses en dépit de la complexité de l'horaire variable dans ses applications concrètes et en dépit de la multiplicité des points de vue qui se dégagent des entrevues. Et finalement, je suis particulièrement heureux que de tels ouvrages existent sur le marché québécois alors que justement chez nous le régime de l'horaire variable touche une proportion encore fort restreinte de la main-d'œuvre québécoise. Nous sommes en mesure de précéder l'avènement de l'horaire variable chez nous au lieu d'être à sa remorque et d'analyser par la suite ce qui s'est produit. Il me semble, qu'avec ces quatre documents, le législateur, l'employeur, le représentant syndical, le directeur du personnel ont en leur possession les informations pertinentes requises pour fonder leur décision quant à l'adoption ou non de l'horaire variable, quant à ses modalités d'application et même quant à l'évaluation scientifique des résultats.

André SAVOIE

Université de Montréal